

Strategisch management

INKIJKEXEMPLAAR



Voor Cootje

INKIJKEXEMPLAAR



Strategisch management

Spreiding, positionering en samenwerking

Prof. dr. D.J. Eppink

INKIJKEXEMPLAAR



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Concept uitgeefgroep
Postbus 447
1213 PD Hilversum
Tel.: 035 7506 117
E-mail: info@conceptuitgeefgroep.nl
Website: www.conceptuitgeefgroep.nl

Twitter: @conceptpub
LinkedIn: <http://www.linkedin.com/company/concept-uitgeefgroep>

Opmaak: az grafisch serviceburo BV, Den Haag, www.az-gsb.nl
Ontwerp omslag: az grafisch serviceburo BV, Den Haag, www.az-gsb.nl
Redactie: Clemens van Gessel Tekst- en webredactie

© Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv, 2013

Concept uitgeefgroep is een handelsnaam van Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerlei wijze zonder voorafgaande toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet, dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht.

Bij het afbeelden van foto's en andere werken hebben wij al het mogelijke gedaan om de eventuele rechthebbenden te achterhalen en om overal de juiste naam en bron te vermelden. Indien u van mening bent dat uw naam ten onrechte niet (juist) vermeld is of dat sprake is van een onjuiste bronvermelding, neem dan contact met ons op. Wij zullen dit dan in een volgende druk herstellen.

De cases met betrekking tot echte bedrijven zijn gebaseerd op informatie over deze bedrijven die uit openbare bronnen afkomstig is. In veel gevallen zijn de cases uitgebreid met fictieve feiten om een groter leereffect te bereiken. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om fictieve bedragen, percentages, aantallen, grafieken en tabellen. U kunt er derhalve niet van uitgaan dat de cases volledig in overeenstemming zijn met de werkelijkheid.

De cases met betrekking tot fictieve bedrijven en de cases waarin geen bedrijfsnaam wordt genoemd, zijn puur fictief. Elke gelijkenis met bestaande bedrijven en situaties berust op louter toeval.

NUR: 801
ISBN: 978-94-917431-0-8

Inhoudsopgave

Voorwoord	10
Over de auteur	12

Deel I Strategie formuleren

1 Inleiding op strategie 14

Kernstof	15
1 Inleiding op strategie	17
1.1 Wat is strategie?	17
1.2 Visie, missie en strategie	21
1.3 Strategie: profit, overheid en non-profit	24
1.4 Strategietheorie: voorschrijvend of beschrijvend	25
1.5 Leidt strategieformulering tot betere prestaties?	27
1.6 Tegenstellingen in de strategietheorie	29
1.7 Theorie als gereedschap	32
1.8 Opzet van dit boek	33
1.9 Vragen en opdrachten	35
1.10 Extra: Waarom is er zoveel slechte strategie?	37
1.11 Antwoorden	39
Literatuur	41

2 Strategieformuleringsmodel 46

Kernstof	47
2 Strategieformuleringsmodel	51
2.1 Inleiding	51
2.2 Model van strategieformulering	51
2.3 Vragen en opdrachten	87
2.4 Extra: Bedrijfstakscenario	89
2.5 Antwoorden	91
Literatuur	94

Deel II Spreiding, positionering en samenwerking

3 Productspreiding 98

Kernstof	99
3 Productspreiding	101
3.1 Inleiding	101

3.2	Voorbeelden van productspreiding	101
3.3	Signalen voor problemen met productspreiding	103
3.4	Strategische vragen bij het ontwikkelen van een productspreidingsstrategie	105
3.5	Vragen en opdrachten	133
3.6	Extra: Aanvullende evaluatiecriteria en vragen bij diversificatie	135
3.7	Antwoorden	137
	Literatuur	140
4	Geografische spreiding	142
	Kernstof	143
4	Geografische spreiding	145
4.1	Inleiding	145
4.2	Voorbeelden van geografische spreiding	145
4.3	Signalen voor problemen met geografische spreiding	146
4.4	Strategische vragen bij geografische spreiding	149
4.5	Vragen en opdrachten	171
4.6	Extra: Schiphols buitenlandse avonturen	173
4.7	Antwoorden	175
	Literatuur	178
5	Verticale integratie	180
	Kernstof	181
5	Verticale integratie	183
5.1	Inleiding	183
5.2	Voorbeelden van verticale integratie	183
5.3	Signalen voor problemen met verticale integratie	185
5.4	Vragen bij verticale integratie	188
5.5	Vragen en opdrachten	201
5.6	Extra: R&D moet meer ruimte krijgen	203
5.7	Antwoorden	205
	Literatuur	208
6	Bereiken van concurrentievoordeel	210
	Kernstof	211
6	Bereiken van concurrentievoordeel	213
6.1	Inleiding	213
6.2	Voorbeelden van positionering en concurrentievoordeel	213
6.3	Twee vormen van concurrentievoordeel: laagste kosten en differentiatie	215
6.4	Bronnen van concurrentievoordeel	222
6.5	Houdbaarheid van concurrentievoordeel	227
6.6	Vragen en opdrachten	233
6.7	Extra: Maatregelen om het eigen concurrentievoordeel te beschermen	235
6.8	Antwoorden	239
	Literatuur	242

7	Laagstekostenstrategie	244
	Kernstof	245
	7 Laagstekostenstrategie	247
	7.1 Inleiding	247
	7.2 Voorbeelden van een laagstekostenstrategie	247
	7.3 Signalen voor problemen met de laagstekostenstrategie	248
	7.4 Vragen bij een laagstekostenstrategie	252
	7.5 Vragen en opdrachten	265
	7.6 Extra: 'Ons gevoel van kwaliteit kregen zij maar niet tussen de oren'	267
	7.7 Antwoorden	269
	Literatuur	271
 8	 Differentiatie	 274
	Kernstof	275
	8 Differentiatie	277
	8.1 Inleiding	277
	8.2 Voorbeelden van een differentiatiestrategie	277
	8.3 Signalen voor problemen met een differentiatiestrategie	280
	8.4 Vragen bij een differentiatiestrategie	282
	8.5 Vragen en opdrachten	295
	8.6 Extra: Rammelende ringen	297
	8.7 Antwoorden	299
	Literatuur	301
 9	 Samenwerking	 304
	Kernstof	305
	9 Samenwerking	307
	9.1 Inleiding	307
	9.2 Voorbeelden van samenwerking	307
	9.3 Signalen voor noodzaak tot samenwerking	309
	9.4 Doelen van samenwerking	312
	9.5 Strategische alternatieven bij samenwerking	314
	9.6 Stappen en problemen op weg naar samenwerking	316
	9.7 Vragen en opdrachten	323
	9.8 Extra: Mogelijke alliantie en mislukte fusie	325
	9.9 Antwoorden	327
	Literatuur	329
 10	 Fusies en overnames	 330
	Kernstof	331
	10 Fusies en overnames	333
	10.1 Inleiding	333

10.2	Voorbeelden van fusies en overnames	333
10.3	Strategische vragen bij fusies en overnames	334
10.4	Financiële resultaten van fusies en overnames	345
10.5	Vragen en opdrachten	351
10.6	Extra: Amsterdam Faculty of Science is gebouwd op loze argumenten	353
10.7	Antwoorden	355
	Literatuur	357
11	Joint ventures en strategische allianties	360
	Kernstof	361
11	Joint ventures en strategische allianties	363
11.1	Inleiding	363
11.2	Voorbeelden van joint ventures en strategische allianties	363
11.3	Strategische vragen bij joint ventures en strategische allianties	364
11.4	Resultaten van joint ventures en strategische allianties	378
11.5	Vragen en opdrachten	383
11.6	Extra: Overname NSN is slimme zet van Nokia	385
11.7	Antwoorden	387
	Literatuur	389
	Deel III Strategie implementeren	
12	Implementatie van strategie	394
	Kernstof	395
12	Implementatie van strategie	397
12.1	Inleiding	397
12.2	Mensen	398
12.3	Middelen	404
12.4	Methoden	420
12.5	Strategieën en passende organisatiestructuren	427
12.6	Combinaties van strategieën en de gevaren ervan	434
12.7	Vragen en opdrachten	439
12.8	Extra: Ahold kondigt nieuwe topstructuur aan	441
12.9	Antwoorden	443
	Literatuur	447
13	Strategie en verandermanagement	450
13	Strategie en verandermanagement	451
13.1	Inleiding	451
13.2	Veranderkunde in ontwikkeling	452
13.3	Slaagfactoren als leidraad bij een gerichte sturing	457

13.4	De effectiviteit van veranderstrategieën	465
13.5	Het eindsucces	469
13.6	Tot slot	470
	Literatuur	471
Bijlage 1	Strategische lessen uit het PIMS-programma	473
Bijlage 2	Evaluatiemethoden voor de keuze uit strategische alternatieven	483
	Index	489

INKIJKEXEMPLAAR



Voorwoord

Over strategie zijn al veel boeken verschenen. Daarom moet je je als auteur afvragen waarom je er nog een wilt schrijven en wat dat nieuwe boek toevoegt. Een concrete reden was het verzoek van mijn uitgever een boek te schrijven dat niet alleen de theorie behandelt, maar die vooral plaatst in het kader van de vragen die managers in de praktijk zich moet stellen als zij over de toekomst van hun organisatie nadenken. De relatie van de theorie voor de praktijk moest duidelijk zijn.

Ook moest duidelijk worden dat strategie in concrete beslissingen tot uitdrukking komt. In dit boek zijn dat de drie dimensies van strategie: spreiding, positionering en samenwerking. Spreiding gaat over de vraag *waar* de organisatie wil concurreren. Positionering betreft de vraag *hoe* de organisatie wil concurreren. Samenwerking ten slotte geeft aan of de organisatie *alleen* of *in samenwerking met* andere organisaties wil concurreren. Elke strategie moet een beslissing over die drie dimensies inhouden, anders is de strategie niet compleet.

Dit boek laat zien dat strategie niet alleen voor winstgevende organisaties van belang is, maar ook voor overheden en non-profitorganisaties. Veel voorbeelden in dit boek gaan daarover, terwijl daarnaast wordt aangegeven hoe technieken en aanpakken die in het bedrijfsleven zijn ontwikkeld daar zijn toe te passen. Verder laat het boek zien dat elke strategie uniek moet zijn en dat de creativiteit van de mensen in de organisaties een grote rol moet spelen om die unieke strategie te ontwikkelen. De behandelde theorie kan managers helpen structuur te geven aan het proces van het zoeken naar oplossingen. De creativiteit van mensen in de organisatie moet ervoor zorgen dat die oplossingen uniek zijn.

Daarnaast laat dit boek zien hoe een concrete strategie vertaald moet worden in nieuwe activiteiten en in een op die strategie toegesneden organisatieontwerp. Het veranderen in organisaties krijgt in het laatste hoofdstuk uitgebreid aandacht.

De stof is vooral geschreven voor studenten die voor het eerst kennismaken met het begrip 'strategie' en is afgestemd op de opzet van veel inleidende strategiecursussen op hbo's en universiteiten. Een vergelijking met de door de Strategic Management Society opgestelde Outline for the Common Body of Knowledge laat zien dat elk van de daarin beschreven negen onderdelen aandacht krijgt.

Deze focus op onderwijs neemt niet weg dat managers die kennis willen nemen van wat het vakgebied strategie te bieden heeft er een goede start in zullen vinden. De vele praktijkvoorbeelden van bekende en minder bekende Nederlandse organisaties maken het hopelijk mogelijk de brug te slaan tussen de vraagstukken in de eigen praktijk en de bijdrage die de theorie kan bieden bij het ontwikkelen van oplossingen.

Veel voorbeelden in dit boek gaan over grote organisaties. De reden daarvoor is heel pragmatisch: die organisaties krijgen in de media veel aandacht en zijn vaak bij velen bekend. Het geven van voorbeelden van minder bekende organisaties vereist meer uitleg om de les van het voorbeeld duidelijk te maken. Die les geldt tevens voor kleinere en minder bekende organisaties. Een kleine organisatie die zich ook in België wil vestigen, moet over dezelfde vragen nadenken als een grote organisatie die ook in Rusland actief wil worden.

De gedachten van de grondleggers van het denken over strategie komen ook aan bod. Soms is die theorie al meer dan zestig jaar geleden geschreven maar nog steeds buitengewoon relevant voor de hedendaagse praktijk. De gedachte dat alle theorie snel ver-

oudert, is misplaatst. De omstandigheden waarin managers de theorie moeten toepassen, veranderen wel. De auteur had eens een adviesgesprek met de directeur van een groothandel. De vraag die hij stelde was wat de invloed van het opkomende gebruik van internet en andere digitale mogelijkheden op zijn organisatie zou kunnen zijn. Met behulp van een indeling in functies van de handel van een Duitse econoom, gepubliceerd in 1915 en negentig jaar oud, konden we de invloed van het gebruik van de nieuwe technologie in grote lijnen snel in kaart brengen.

De presentatie van de resultaten van de strategieën in het tweede deel van dit boek is gebaseerd op empirisch onderzoek dat in een aantal gevallen veertig jaar geleden werd gedaan. Net als met de theorie van jaren geleden blijkt de geldigheid van de uitkomsten bestand tegen de tand des tijds. Een aantal onderzoekers die ik persoonlijk ken, heb ik de vraag voorgelegd of de uitkomsten van hun onderzoek van twintig of dertig jaar terug nog steeds actueel zijn. Dat bleken ze nog steeds te zijn.

Een boek is nooit het resultaat van het werk van de auteur alleen, al staat alleen zijn naam op het omslag. Graag wil ik een aantal mensen bedanken voor de bijdragen die zij ieder op hun eigen wijze aan dit boek hebben geleverd.

Prof. dr. Anton Cozijnsen ben ik zeer erkentelijk voor het schrijven van hoofdstuk 13 over strategie en verandermanagement. Als alom erkend topdeskundige is hij bij uitstek geschikt een hoofdstuk over dit onderwerp voor dit boek over strategisch management voor zijn rekening te nemen.

Prof. dr. Bart Bossink stond mij toe om enige door hem geschreven teksten uit ons gezamenlijk boek *Strategie in drie* over te nemen in de hoofdstukken over laagstekosten- en differentiatie strategie. De indeling in drie dimensies van strategie is ook te vinden in *Bouwstenen van management en organisatie* dat ik met drs. Gert-Jan Melker en ir. drs. Peter Tack schreef. Gert-Jan en Peter stonden mij toe dit boek op te zetten met die indeling als kern.

Drs. Etienne Jager las een aantal hoofdstukken kritisch door en gaf nuttige suggesties voor veranderingen. Daarnaast leverde hij voor een aantal hoofdstukken vragen en antwoorden aan. Drs. Ruben van Werven leverde ook vragen en antwoorden aan en deed de eindredactie van deze onderdelen van de hoofdstukken. De gehele concepttekst is gelezen en becommentarieerd door Heleen van den Engel en Pieter van Lierop.

Céline Elkhuisen, mijn uitgever, heeft mij gedurende het schrijven van dit boek voortdurend gestimuleerd en geholpen bij voorkomende problemen.

Clemens van Gessel, ten slotte, nam het manuscript kritisch door en zorgde ervoor dat het werd omgezet in het fraaie boek dat voor u ligt.

Graag nodig ik docenten en lezers van dit boek uit om hun ervaringen met dit boek met mij te delen. Suggesties voor verbeteringen zijn welkom.

Ik draag dit boek op aan Cootje, mijn echtgenote. Door een tweede, herziene druk van *Bouwstenen van management en organisatie* en een eerste druk van dit boek in de laatste vijftien maanden, kreeg zij niet mijn onverdeelde aandacht. Ik ben haar dankbaar voor haar geduld en begrip.

Jan Eppink
Putten, januari 2014

Over de auteur



Prof. dr. D.J. (Jan) Eppink is als hoogleraar Management en Organisatie jarenlang verbonden geweest aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit Amsterdam. Daarvoor was hij zes jaar werkzaam in het bedrijfsleven.

Hij heeft als freelance adviseur voor onder andere de adviesbureaus Berenschot, Felix & Co. en Boer & Croon gewerkt. Eppink is een autoriteit op het gebied van strategie en organisatiemanagement en is lid van diverse besturen, raden van toezicht en adviesorganen.

Hij is tevens mede-auteur van *Bouwstenen van management en organisatie*.

11

Joint ventures en strategische allianties



INKKIJKEXTENSIEPLAN
concept
uitgeefgroep

Kernstof

Bij het opzetten van joint ventures of het aangaan van strategische allianties moet de organisatie een aantal vragen voor ogen houden:

- Welke fasen zijn te onderscheiden (paragraaf 11.3.1)? Inkpen en Ross onderscheiden de volgende fasen: onderhandeling en formatie (negotiation and formation), implementatie en operationeel zijn (implementation and operation) en ontbinding (dissolution). Zij beschrijven verschillende problemen die zich tijdens het gehele traject kunnen voordoen.
- Welke vormen zijn te onderscheiden (paragraaf 11.3.2)? Dussauge en Garrette onderscheiden twee hoofdgroepen: vormen van samenwerking tussen concurrerende en vormen van samenwerking tussen niet-concurrerende organisaties. Tot de eerste groep rekenen zij: internationale expansie via aan distributeur, verticale integratie en diversificatie. Bij de laatste groep zijn de vormen: complementaire allianties, gezamenlijke toelevering en quasi-concentratie. Lorange en Roos onderscheiden: ad hoc pool, consortium, project-based joint venture en full blown joint venture.
- Hoe ontwikkelen samenwerkingsvormen zich (paragraaf 11.3.3)? Afhankelijk van het doel waarmee de samenwerking is opgezet, kan de ontwikkeling zeer uiteenlopen. Een samenwerking die is opgezet voor het bereiken van een specifiek doel, kan worden beëindigd zodra dat doel bereikt is. Lorange en Roos hebben geconstateerd dat soms de inbreng in de loop der tijd anders is dan bij het begin was voorzien. Dit kan ertoe leiden dat de samenwerking anders gaat verlopen dan vooraf gedacht.
- Welke factoren beïnvloeden het resultaat (paragraaf 11.3.4)? Het resultaat van de samenwerking hangt af van twee groepen factoren: het samenwerkingspotentieel (= de businesscase) en de samenwerkingsbekwaamheden van de partners.
- Welke punten hebben specifiek aandacht nodig bij de implementatie (paragraaf 11.3.5)? Bij de samenwerking hebben specifieke aandacht nodig: de organisatievorm, prestatiemeting en -beoordeling, en humanresourcesmanagement.

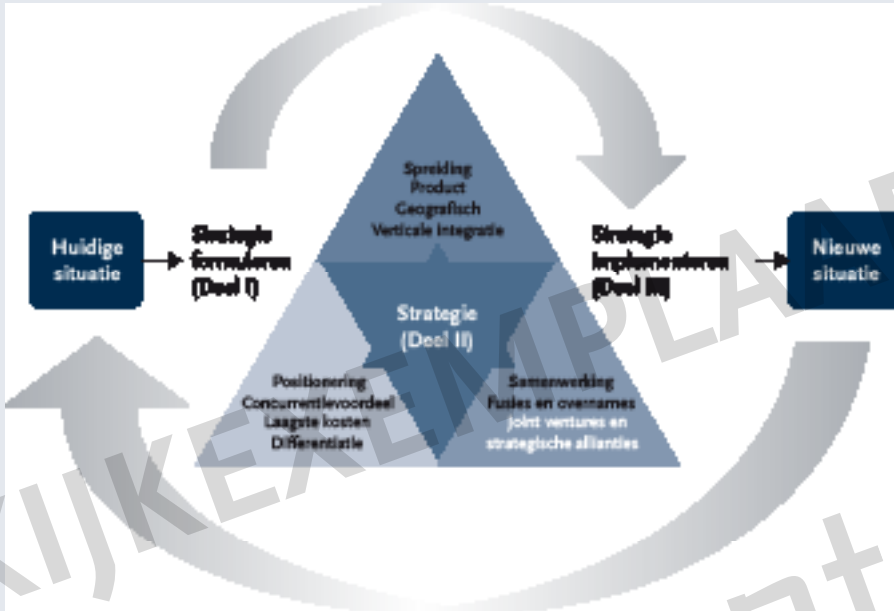
De resultaten van joint ventures en strategische allianties zijn door verschillende onderzoekers geanalyseerd (paragraaf 11.4). Koh en Venkatraman vonden dat joint ventures in de IT-sector vaak tot goede resultaten leiden. Bleeker en Ernst stelden vast dat een alliantie tot teleurstellende resultaten leidt in het geval er strak op de samenwerking gestuurd moet worden. Dan is een alliantie niet de geschikte vorm, maar leidt een fusie of overname tot betere resultaten.

Leerdoelen

Na lezing van dit hoofdstuk kunt u:

- het belang van joint ventures en strategische allianties voor het succes van een organisatie beschrijven;
- de invloedsfactoren in de fasen in de levensloop van joint ventures en strategische allianties op het verloop ervan onderkennen;
- verschillende vormen van joint ventures en strategische allianties noemen en aangeven hoe die zich in de loop der tijd kunnen ontwikkelen;
- factoren noemen en herkennen die het resultaat van joint ventures en strategische allianties beïnvloeden;
- aandachtspunten voor succesvolle implementatie noemen;
- aangeven welke resultaten geboekt zijn;

- aangeven hoe verschillen in uitkomsten tussen die onderzoeken te verklaren zijn;
- aangeven waarom die verklaring voor de praktijk belangrijk is.



11 Joint ventures en strategische allianties

11.1 Inleiding

In hoofdstuk 9 is strategische samenwerking in het algemeen aan de orde gekomen. Hoofdstuk 10 ging in detail in op fusies en overnames als vormen van algehele samenwerking. Dit hoofdstuk bespreekt joint ventures en strategische allianties als vormen van samenwerking op deelgebieden. De twee vormen zijn juridisch verschillend, zoals in hoofdstuk 9 is besproken: bij een joint venture richten de partners een nieuwe juridische eenheid op, bij een strategische alliantie werken ze samen op basis van een of meer overeenkomsten. Beide vormen vertonen veel overeenkomsten in fasen die worden doorlopen en factoren die het uiteindelijke resultaat van de samenwerking bepalen. Om die reden wordt het onderscheid tussen beide vormen alleen als dat nodig is aangegeven.

Paragraaf 11.2 geeft een paar recente voorbeelden van joint ventures en strategische allianties. Daarna volgt in paragraaf 11.3 een bespreking van de vragen die een organisatie voor ogen moet houden om een succesvolle samenwerking op te zetten. Daarbij komen ook hulpmiddelen aan de orde die kunnen helpen bij het beantwoorden van die vragen. In paragraaf 11.4 passeren resultaten van joint ventures en fusies de revue zoals die uit verschillende onderzoeken naar voren komen. Deze kunnen helpen bij het inschatten in de keuzefase of in het verleden in andere situaties gesignaleerde gevolgen zijn bekeken.

11.2 Voorbeelden van joint ventures en strategische allianties

Samenwerking op deelgebieden is in veel sectoren te zien. Hierna volgen voorbeelden uit de profit- en uit de overheidssector.

Samenwerking in de luchtvaart

Sinds 28 oktober 2012 heeft Air France-KLM een zogenaamde code-share overeenkomst met luchtvaartmaatschappij Etihad uit Abu Dhabi en met Air Berlin, een Duitse prijsvechter waarin Etihad een belang heeft. Een dergelijke overeenkomst maakt het mogelijk dat passagiers met een ticket van bijvoorbeeld KLM kunnen reizen in een vliegtuig van Etihad. Een dergelijke overeenkomst leidt niet alleen tot meer efficiëntie, maar stelt passagiers ook in staat op, bijvoorbeeld, een ticket door te vliegen naar een bestemming die niet in het netwerk van de ticketuitgevende maatschappij is opgenomen. KLM-passagiers kunnen bijvoorbeeld via Abu Dhabi met een vliegtuig van Etihad doorvliegen naar Nepal of de Malediven. Een groter netwerk trekt ook meer passagiers aan. Samenwerking leidt dus tot lagere kosten en tot hogere opbrengsten.

Samenwerken in de diervoederindustrie

Op 13 juni 2013 maken Provimi, de diervoederdivisie van Cargill en Purac, de melkzuurbusiness van CSM, bekend te gaan samenwerken bij het ontwikkelen en verkopen van 'bio-based' diervoedingsmiddelen. Het eerste product, Aloapur®, is in juli 2013 al op de markt verschenen (zie www.purac.com/EN/Animal_health/News.aspx). Purac zal zich richten op de ontwikkeling van de technologie en productie van Aloapur®, terwijl diervoederdivisie van Cargill zich zal bezighouden met het ontwikkelen van toepassingen en het op de markt brengen ervan.

Het eerste product kan zorgen voor een betere omzetting van diervoeding in vlees (voedingsconversie) in de pluimveesector en ook voor een betere gezondheid van de dieren. Dit laatste kan leiden tot aanzienlijk vermindering van het gebruik van antibiotica.

Purac is wereldmarktleider op het gebied van melkzuur en melkzuurderivaten. Cargill is een wereldwijd opererende organisatie, die onder andere actief is op het terrein van diervoeding.

Samenwerken bij gemeenten

Op het gebied van onder andere jeugdzorg en maatschappelijke ondersteuning worden taken vanuit een landelijk niveau naar gemeenten gedecentraliseerd. De gemeenten krijgen daarvoor ook extra budgetten toegewezen. De gedachte erachter is dat de zorg beter dicht bij de zorgvragen geregeld kan worden dan van grote afstand. Ook kan de nieuwe aanpak leiden tot lagere kosten voor de rijksoverheid. Sommige gemeenten hebben niet voldoende inwoners om al die nieuwe taken binnen de eigen organisatie goed te kunnen uitvoeren. Om dat wel te kunnen doen, richten ze voor die taken regionale samenwerkingsverbanden op.

11.3 Strategische vragen bij joint ventures en strategische allianties

Om een goede samenwerkingsstrategie te kunnen formuleren is het nodig dat de organisatie de belangrijkste aspecten in de besluitvorming helder aan de orde stelt. Het gaat dan om de volgende vragen die in deze paragraaf aan de orde komen:

- Welke fasen in de samenwerking zijn te onderscheiden?
- Welke vormen van samenwerking zijn te onderscheiden?
- Hoe ontwikkelen samenwerkingsvormen zich?
- Welke factoren beïnvloeden het resultaat van de samenwerking?
- Welke punten hebben specifiek aandacht nodig bij de implementatie van de samenwerking?

Ook komen theoretische begrippen en hulpmiddelen ter sprake om de hiervoor genoemde vragen te helpen beantwoorden.

11.3.1 Welke fasen zijn te onderscheiden?

In een compacte bijdrage geven Inkpen en Ross (2001) een overzicht van de fasen in het proces van alliantievorming en het verdere verloop daarvan.¹ Zij constateren dat veel allianties langer blijven bestaan dan uit een oogpunt van nut voor de partners is te verwachten en schrijven dit toe aan factoren die in verschillende fasen van de alliantie naar voren komen en die het verloop van de samenwerking beïnvloeden.

Het kennisnemen van en rekening houden met die factoren kan helpen de einduitkomst van die samenwerking te verbeteren.

Inkpen en Ross onderscheiden drie fasen in het totale proces:

- onderhandeling en formatie (negotiation and formation);
- implementatie en operationeel zijn (implementation and operation);
- ontbinding (dissolution).

Onderhandeling en formatie

In de fase van onderhandelen en formeren van de alliantie kunnen de volgende invloedsfactoren een rol spelen. Allereerst kost het tot stand brengen van een vorm van samenwerking buitengewoon veel tijd en energie. De samenwerkende partijen vinden het moeilijk na zoveel werk een streep door het geheel te halen. Dit punt staat in schril contrast met de veelgehoorde opmerking dat strategische allianties een middel zijn om flexibel op ontwikkelingen in te spelen. In een aantal gevallen zal dat zo zijn, maar in andere gevallen niet. Denk bijvoorbeeld aan de Nederlandse deelname aan het Joint Strike Fighter-project. Er gingen jaren verkennen, lobbyen en onderhandelen vooraf aan de handtekening van de Nederlandse overheid onder het contract voor de ontwikkeling van het vliegtuig. Naar verwachting zal het gehele traject tot het in dienst nemen van het toestel, het produceren van de gewenste aantallen en het onderhoud ervan zeker nog twee decennia duren. Ook de pogingen van Philips en Sony de gewenste partners over te halen zich te laten verbinden aan een nieuwe soort lasertechnologie vroeg vele jaren onderhandelen en overtuigen.

Daarnaast zien de auteurs in deze fase kuddegedrag optreden. Organisaties zien dat concurrenten bepaalde verbanden met andere partijen aangaan en denken dat zij dat ook moeten doen. Niet altijd is deze beslissing terecht en goed overdacht. Belgacom liet zich in de hype rond UMTS het hoofd niet op hol brengen door de beslissingen van veel organisaties in andere landen die tegen enorme bedragen licenties kochten.

In deze fase zien Inkpen en Ross dat de verwachte resultaten meestal in strategische termen zijn geformuleerd, maar niet in economische of financiële termen. Daardoor verdringen de strategische doelen de financiële uit het aandachtsveld van de topmanagers.

Implementatie en operationeel zijn

In de fase van de implementatie en het operationeel zijn van de samenwerking kunnen zich weer andere moeilijkheden voordoen.

¹ Een vergelijkbare indeling in fasen is te vinden bij Lorange en Roos (1991).

Meten van resultaten

Want ook al zijn de doelen van de samenwerking in financiële termen vertaald, dan nog is het niet altijd eenvoudig de vorderingen goed te meten. Als de achterliggende doelen van de partners in de samenwerking verschillen, kan dit leiden tot een verschillende beoordeling van de vorderingen. Soms, zo stellen de auteurs, is het door de complexiteit van de samenwerking echt onmogelijk te meten hoe het met de vorderingen staat. Als vooraf al duidelijk is dat de resultaten van de samenwerking niet meetbaar zijn, moet een organisatie zeer ernstig overwegen de samenwerking niet te laten doorgaan. Dit geldt zeker als grote hoeveelheden geld en managementtijd bij het opzetten en operationeel maken van de samenwerking nodig zijn.

Bemoeienis topmanagement

Een gevaar dat Inkpen en Ross in alle bestudeerde cases tegenkwamen, was dat als zich problemen in de samenwerking gingen voordoen, het topmanagement zich er intensief en langdurig mee ging bemoeien. Hierdoor kon een situatie ontstaan dat het belang van het gezamenlijke project niet meer in overeenstemming was met de hoeveelheid tijd die er vanuit de top aan werd besteed. Door die bemoeiing van het topmanagement werd het ook weer moeilijker zich uit de samenwerking terug te trekken. De reputatie van een topexecutive was inmiddels verbonden aan het welslagen, waardoor de vereiste afstandelijkheid van de top was verdwenen.

Invloed van overtuigingen

De overtuigingen van de samenwerkende organisaties kunnen ook het zicht benemen op de werkelijke situatie. McDonnell Douglas ging een langdurig samenwerkingscontract aan met een Chinese partner om te kunnen overleven als vliegtuigbouwer. Het management was ervan overtuigd dat overleving alleen mogelijk was door met andere organisaties samen te werken. Het management was van oordeel dat de markt 'global' zou worden (zie 4.4.4) en dat alleen samenwerking met partijen buiten de Verenigde Staten redding kon brengen. Buitenstaanders constateerden al voor het aangaan ervan, dat – met of zonder samenwerking – de organisatie niet als vliegtuigbouwer kon overleven. McDonnell Douglas was veel te klein vergeleken met concurrenten als Boeing en Airbus om de ontwikkelingskosten van nieuwe modellen op te kunnen brengen en terugverdienen.

Deze case heeft parallellen met de neergang van Fokker. Hier was de overheid ervan overtuigd dat Fokker als zelfstandige vliegtuigbouwer zou moeten kunnen overleven. De overheid stelde de financiering van ontwikkelingskosten via een instelling ter beschikking. Ook hier beseften velen niet dat Fokker als zelfstandige vliegtuigbouwer niet kon blijven voortbestaan. Concurrenten produceerden vele malen grotere aantallen vliegtuigen dan het Nederlandse bedrijf ooit gedaan had. Qua kostprijs was het volstrekt onmogelijk dat Fokker winstgevend kon concurreren met veel grotere organisaties als Boeing uit de USA, Bombardier uit Canada en inmiddels ook het Braziliaanse Embraer.²

Verkeerde inschatting van bijdrage samenwerkingspartner

Tijdens de rit blijken in veel allianties vragen te rijzen over de werkelijke waarde van de aan de partner toegeschreven bekwaamheden. Inkpen en Roos constateren dat het in

² Embraer was ten tijde van de ondergang van Fokker een vliegtuigbouwer die, qua omvang, nog in de kinderschoenen stond. Tegenwoordig is het een wereldspeler op de markt van straalvliegtuigen voor de kortere afstanden en kleinere passagiersstromen.

de meeste gevallen zeer lang duurt voordat de leiding wil toegeven dat een inschattingsfout is gemaakt bij het aangaan van de alliantie. Dit is een inhoudelijk vergelijkbare situatie met het inschatten van het synergiepotentieel bij een overname of fusie (zie paragraaf 10.3.2). Bij een fusie of overname is het meestal zeer moeilijk de beslissing terug te draaien, aangezien de organisaties al in elkaar zijn opgegaan. Het is daarom aan te raden bij het aangaan van allianties in de overeenkomsten de mogelijkheid van terugtreden in te bouwen.

Ontbinding

Als is besloten dat de organisaties de alliantie weer ontbinden, kunnen zich allerlei complicaties voordoen. Twee worden hierna kort aangeduid.

Allereerst zijn aan deze beslissing kosten verbonden. Daarbij gaat het niet alleen om kosten in geld, maar ook om kosten in door het verliezen van reputaties van de betrokken organisaties. Vooral de laatste kosten kunnen ertoe leiden dat een alliantie veel later dan eigenlijk gewenst zou zijn tot een einde komt.

Voorts kan verschil van mening ontstaan over hoe de samenwerking moet worden ontbonden. Neemt de ene partner het deel van de andere over of omgekeerd? Hierbij kunnen ook nog andere invloeden spelen dan die van de direct betrokken organisaties. Zo kunnen, bijvoorbeeld, mededingingsautoriteiten verhinderen dat de ene samenwerkingspartner het deel van de andere overneemt.

Aandelenpakket niet naar partner

Denk aan het probleem dat Nedlloyd en KLM hadden ten aanzien van Martinair. Beide organisaties hadden 50% van de aandelen en beide willen ze de aandelen afstoten. KLM wilde liever niet dat het aandelenpakket van Nedlloyd in handen kwam van een concurrent, terwijl Nedlloyd er als rederij geen brood in zag het belang van KLM over te nemen. De Europese mededingingsautoriteiten, ten slotte, vonden dat KLM te veel macht zou krijgen als zij het pakket van Nedlloyd overneemt. Uiteindelijk kon KLM de aandelen in 2008 overnemen van het Deense scheepvaartconcern Maersk. Dit bedrijf kocht in 2005 rederij P&O-Nedlloyd, het fusiebedrijf van P&O en Nedlloyd dat eind 1996 tot stand kwam.

Lang niet altijd zijn alle complicaties van een ontbinding van tevoren bekend. Bij het aangaan van de samenwerking is het verstandig ook de hoofdlijnen van een beëindiging al vast te leggen.

11.3.2 Welke vormen zijn te onderscheiden?

Verschillende auteurs hebben indelingen van soorten allianties³ gegeven. Deze indelingen zijn van belang, omdat zij inzichten kunnen verschaffen die behulpzaam zijn bij het formeren van de alliantie, bijvoorbeeld over de voor- en nadelen van elke samenwerkingsvorm. Op de langere termijn blijken de verschillende vormen ook verschillende ontwikkelingstrajecten door te maken.

³ Deze zijn ook van toepassing op joint ventures.

De twee hierna te bespreken indelingen zijn ontwikkeld aan twee vooraanstaande Europese businessschools (HEC in Frankrijk en IMD in Zwitserland). De indeling van Dussauge en Garrette bekijkt de allianties vanuit de partijen die eraan deelnemen en hun doelen. De indeling van Lorange en Roos gaat uit van de inbreng in en de verdeling van het resultaat over de samenwerkende partijen. Zij vullen elkaar aan. De indelingen zijn ontwikkeld in empirisch onderzoek en verder getoetst in het onderwijs aan (senior) managers van internationale organisaties. Ze geven beide goed inzicht in wat vooraf geregeld moet worden en hoe een samenwerking zich in veel gevallen ontwikkelt.⁴ Beide zaken zijn van belang voor een succesvolle samenwerking.

Dussauge en Garrette: (niet-)concurrerende allianties

Dussauge en Garrette (1999) maken een hoofdindeling naar allianties tussen organisaties die niet met elkaar concurreren en zij die dat wel doen. Binnen die twee hoofdgroepen worden weer drie subvormen onderscheiden.

Bij de groep allianties tussen niet met elkaar concurrerende ondernemingen onderscheiden beide auteurs samenwerkingsvormen die op verschillende resultaten gericht zijn:

- internationale expansie, waarbij een multinationale organisatie een verbintenis aangaat met een distributeur in een buitenlandse markt;
- verticale integratie, waarbij voor langere tijd toelieferingen en afname zijn geregeld. Denk aan de afspraken tussen autofabrikanten en hun toelieferanciers van carrosseriedelen enzovoort;
- diversificatie. Hierbij wil de ene partner door de samenwerking een nieuwe bedrijfstak betreden.

Bij de groep concurrerende organisaties:

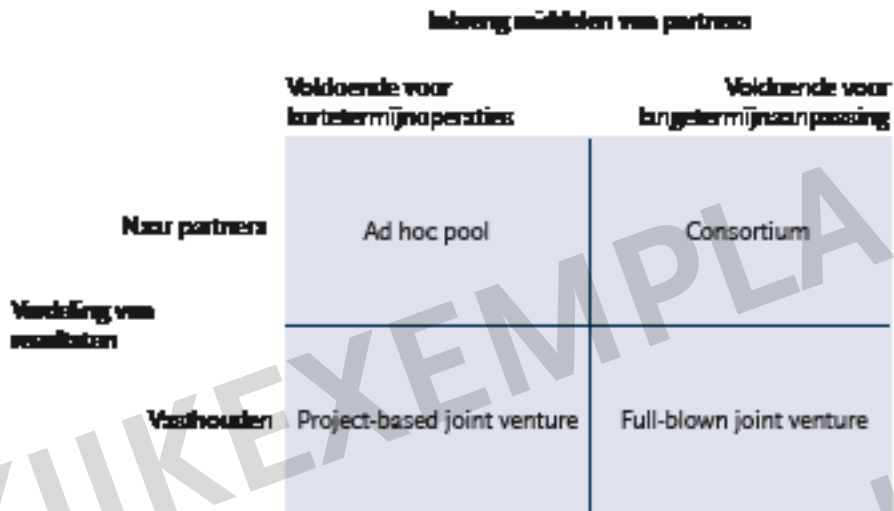
- complementaire allianties. Hier levert de ene partner een product aan de andere die voor de verkoop ervan zorgt. Bij de productie van smartphones en tabletcomputers bestaat een dergelijke relatie tussen Samsung en Apple. Samsung levert onderdelen aan Apple voor producten waar ze elkaar in de markt mee beconcurreren;
- gezamenlijke toelevering. In dit geval starten de partners een gezamenlijke fabriek voor de productie van onderdelen die zij elk individueel niet in voldoende aantallen kunnen produceren om de kostprijs laag te houden. De samenwerking van Philips en LG op het gebied van lcd-schermen viel hieronder;
- quasi-concentratie. Hier ontwerpen, produceren en verkopen de partners een product. Denk in dit verband aan de Airbusgroep. Aanvankelijk bestond deze uit onafhankelijke onderdelen, die zich inmiddels gespecialiseerd hebben op ontwerp en productie van onderdelen voor de verschillende typen. In Engeland ontwerpt en bouwt een van de partijen de vleugel. De cockpit komt weer ergens anders vandaan. In Frankrijk assembleert een andere partij het nieuwe model A-380. In het geval van Airbus is er feitelijk sprake van één organisatie.

4 Het boek van Dussauge en Garrette won de McKinsey-prijs voor het beste in Frankrijk verschenen managementboek van dat jaar. McKinsey is een groot internationaal adviesbureau dat veel strategieopdrachten doet.

Lorange en Roos: vier soorten allianties

Lorange en Roos (1992) delen de allianties in vier soorten in, afhankelijk van de score op twee dimensies. Zie figuur 11.1.

Figuur 11.1 Lorange en Roos: soorten allianties



De eerste dimensie is de mate waarin de partners de resultaten van de alliantie naar zich toehalen, of in de alliantie achterlaten. Denk bijvoorbeeld aan het onttrekken van winsten aan het samenwerkingsverband of het er juist in laten zitten om op langere termijn investeringen te kunnen doen of ontwikkeling mogelijk te maken.

De tweede dimensie is de inbreng van de partners. Denk aan financiële middelen, maar ook aan management en kennis. Deze kan voldoende zijn voor het op langere termijn voortbestaan van de organisatie, of voor het alleen ruimte geven voor operaties op de korte termijn.

Als de inbreng van de partners alleen voor de korte termijn is en de resultaten weer naar de partners terugvloeien, spreken zij van een 'ad hoc pool'. Denk aan een zeer tijdelijke samenwerking tussen twee organisaties.

Als de resultaten terugvloeien naar de partners, maar er is ook voor de langere termijn voldoende inbreng, dan is er sprake van een 'consortium'. Dit kan het geval zijn als twee organisaties samenwerken aan het ontwikkelen van een nieuwe technologie, maar die onder hun eigen op de markt te brengen producten inbouwen.

Een 'project-based joint venture' laat resultaten achter in de alliantie, maar is wel voor de korte termijn opgezet. Er kan wel sprake zijn van uitkering van dividenden enzovoort.

Een 'full-blown joint venture' heeft inbreng voor de lange termijn en mag de resultaten inhouden.

Net als bij de indeling van Dussauge en Garrette is deze nuttig bij het vooraf vormgeven aan de alliantie, het voorzien van mogelijke toekomstige problemen en het krijgen van inzicht in een te verwachten ontwikkeling.

11.3.3 Hoe ontwikkelen samenwerkingsvormen zich?

In de voorgaande paragraaf zijn de indelingen van strategische allianties van Dussauge en Garrette en die van Lorange en Roos besproken. De twee publicaties schetsen ook een beeld van de ontwikkeling van de soorten strategische allianties die zij onderscheiden. Deze komen hierna aan de orde. De ontwikkelingspatronen vanuit de twee gezichtspunten vullen elkaar aan.

Dussauge en Garrette: het verloop in de tijd van de soorten allianties

Dussauge en Garrette (1999) zien verschillende ontwikkelingspatronen bij strategische allianties, waarbij het soort alliantie bepalend is voor het verloop ervan. Zij onderscheiden allianties tussen organisaties die niet met elkaar concurreren en die waarbij dat wel het geval is. Tot de groep allianties tussen niet-concurrerende organisaties rekenen zij de joint venture die gericht is op internationale expansie, de partnerships gericht op verticale integratie en samenwerking tussen organisaties in verschillende bedrijfstakken. Samenwerkingsverbanden gericht op internationale expansie laten in de eerste jaren een hoge kans op mislukken zien. Als de samenwerking deze eerste jaren overleeft, kan een zeer succesvolle situatie ontstaan. Bij een partnership gericht op verticale integratie zien zij dat die langdurig bestaat, maar dat in de loop der tijd tussen beide partners een verschuiving van de toegevoegde waarde plaatsvindt. Ook Christensen (2004) wijst op dit verschijnsel. Bij samenwerking tussen organisaties uit verschillende bedrijfstakken is het resultaat vaak teleurstellend vergeleken met de verwachtingen daarover.

Het verloop van de samenwerking tussen concurrerende organisaties laat volgens Dussauge en Garrette eveneens een divers beeld zien. In gevallen van gezamenlijke toelevering komt deze samenwerking meestal aan een vooraf bepaald einde of wordt de samenwerking voortijdig beëindigd. Bij quasi-concentratie (zie paragraaf 11.3.2) zien we juist, als de vraag op peil blijft, een voortzetting en uitbreiding van de samenwerking. Denk bijvoorbeeld aan de evolutie van de Airbusgroep. Bij complementaire allianties vindt ook een uitbreiding plaats van de samenwerking of een voortzetting ervan door een van de partners.

KLM, SAS en Swissair

Bij de introductie van de eerste zogenaamde wide body vliegtuigen (Boeing 747 en McDonnell Douglas DC-10) in de jaren zeventig van de vorige eeuw sloten KLM, SAS en Swissair een strategische alliantie voor het onderhoud. Elke maatschappij ging zich richten op een bepaald deel van het noodzakelijke onderhoud, aangezien elk te klein was om het gehele onderhoud voor de eigen vloot efficiënt te doen. Uiteindelijk is deze strategische alliantie uiteengevallen door de veranderingen in de passagiersstromen die leidden tot een andere samenstelling van de luchtvloot van elke maatschappij. Hierdoor was het niet goed meer mogelijk het onderhoud te delen.

Lorange en Roos: de relatieve inbreng verschuift tijdens de fasen

Lorange en Roos (1992) stellen vast dat in de ontwikkeling van strategische allianties veelal drie stadia te onderkennen zijn. In fase 1 hebben beide partners een gelijkwaar-

dige, maar wel verschillende inbreng. De verschillende operationele activiteiten, denk aan ontwikkeling en productie, vinden plaats bij de partners zelf. Vaak is het zo dat in de loop der tijd de ene partner dominantier gaat worden dan de andere. Dat kan gebeuren, omdat het relatieve belang van ieders inbreng uiteen gaat lopen. Daarmee komt de alliantie terecht in fase 2. In fase 3 spreken de auteurs van een veel meer opzichzelfstaande alliantievorm. De samenwerking heeft zich ontwikkeld tot een volgroeide organisatie.

Franchise

Een franchise is een overeenkomst tussen een grote organisatie en een zelfstandige ondernemer die de formule van de grote organisatie tegen betaling van een vergoeding en onder strenge voorwaarden mag gebruiken. Dit is onder andere te zien in de detailhandel. Een aantal winkels van Albert Heijn en HEMA zijn eigendom van zelfstandig ondernemers die de commerciële formule van Albert Heijn en HEMA mogen gebruiken. Als de franchisenemers toenemen in aantal en erg succesvol worden, kan de franchisegever de invloed van zijn partnerwinkeliers als te groot gaan ervaren. Achter de schermen kan dit leiden tot scherpe discussies.

Bron: Quote 500 (2013) en informatie uit gesprekken van franchisenemers met de auteur

Verschuiving in de fasen per samenwerkingsvorm

Kijkend naar de verschillende samenwerkingsvormen die de auteurs onderscheiden, ontwikkelen de allianties van het type ad hoc pool zich niet verder dan de fase waarin ze gestart zijn. Zij blijven in fase 1 steken. Bij een consortium is hetzelfde te verwachten, al is het waarschijnlijk dat binnen de bestaande opzet de samenwerking in de loop der tijd inniger zal worden. Het vertrouwen in elkaar zal idealiter groeien, wat een basis is om meer en beter samen te werken. Bij de project-based joint ventures mogen de samenwerkende partijen volgens Lorange en Roos verwachten dat zij, bij succes, de evolutie van fase 1 naar fase 3 zullen doormaken. Allianties die voor de korte termijn zijn aangegaan, zullen uiteindelijk ontbonden worden, of misschien neemt de ene partner het aandeel van de andere over. Ook van de full-blown joint ventures is te verwachten dat ze de drie fasen doorlopen, met dien verstande dat de joint venture een grote mate van zelfstandigheid zal hebben. Mogelijk zelfs zal een van de partners zijn aandeel verkopen aan de ander, of brengen de partners de joint venture naar de beurs. Dit laatste was het geval bij de samenwerking van Philips met een Taiwanese partner in TSMC, een producent van microprocessoren.

Transformeren naar een ander type

Naast de genoemde evolutie van een type strategische alliantie beschrijven de auteurs ook hoe het ene type kan transformeren in een ander type. Zo kan bijvoorbeeld een ad hoc pool zich in bepaalde omstandigheden ontwikkelen tot een consortium, of in andere omstandigheden tot een project-based venture. De reden waarom dat gebeurt, kan liggen in een beter zicht krijgen op de toekomstperspectieven van de alliantie. Als die in het begin nog niet erg duidelijk zijn, bestaat de neiging het risico te beperken en te starten als een ad hoc pool. Als na de start duidelijk wordt dat er goede vooruitzichten zijn, kunnen de partners een andere inhoud aan de samenwerking geven. Dat kan

bijvoorbeeld als blijkt dat er veel meer marktmogelijkheden zijn dan een eenmalige samenwerking. Het voorbeeld hierna geeft aan dat over een periode van decennia een strategische alliantie zelfs kan uitmonden in een overname door een van de partners.

Baas in eigen huis

In het begin van de jaren dertig van de vorige eeuw starten Heineken en het voedings- en drankconcern Fraser & Neave (F&N) gezamenlijk Asia Pacific Breweries (APB). Het brengt onder andere de biermerken Bintang, Primus, Tiger en Sol in Azië op de markt. Het lage groeipercentage op de ontwikkelde westerse markten biedt de bierbrouwers weinig groeimogelijkheden meer en de zich sterk ontwikkelende Aziatische markt biedt wel een enorm groeipotentieel.

In de zomer van 2012 heeft Heineken 42% van de aandelen in APB in bezit en F&N 40%. De rest van de aandelen is eigendom van een investerings joint venture van Heineken en F&N. Beide hebben daar een belang van 50% in. Op 18 juli 2012 maakt een bank bekend dat Thai Beverage (TB) 22% van de aandelen in F&N zal kopen. Heineken zit dan mogelijk met een directe concurrent op de Aziatische markt in de joint venture APB opgescheept. Het is niet uit te sluiten dat de Thaise onderneming nog meer aandelen zal kopen. Dit zal leiden tot minder invloed van Heineken in APB en minder slagkracht op de zo belangrijke Aziatische markt. Heineken brengt enige dagen later een bod van € 3,3 miljard uit op het directe en indirecte belang van F&N in APB. Het bod betekent een premie van 19% boven de slotkoers van de dag ervoor. Er volgt een spel van zet en tegenzet tussen Heineken en TB. Na bijna tweeënhalve maand kan Heineken bekendmaken dat het voor € 3,5 miljard de volledige zeggenschap heeft verworven in APB. 'We zijn nu baas in eigen huis', zegt financieel bestuurder Hooft Graafland eind september in *NRC Weekend*.

Bron: NRC Weekend, 29 september 2012

11.3.4 Welke factoren beïnvloeden het resultaat?

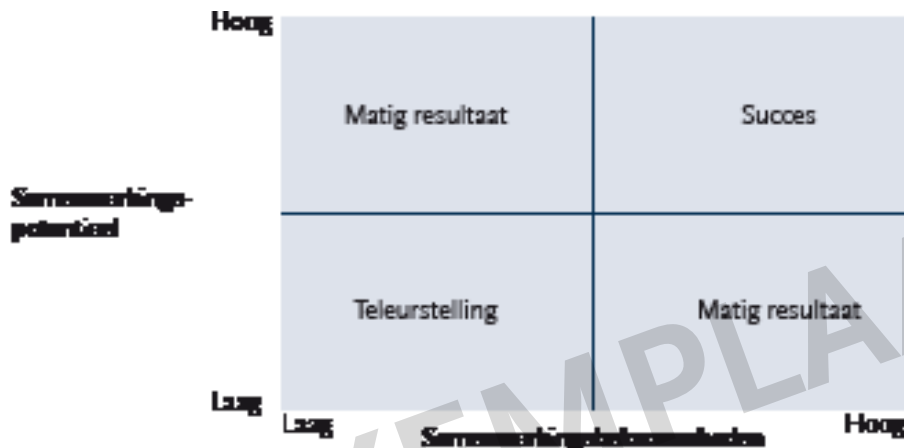
Verskillende onderzoeken hebben vanuit uiteenlopende en elkaar aanvullende invalshoeken geprobeerd de invloedsfactoren op het resultaat van joint ventures en strategische allianties in kaart te brengen.

Samenwerkingspotentieel en samenwerkingsbekwaamheden

Eppink (1993) constateert op grond van literatuuronderzoek en interviews bij topmanagers die grote internationale samenwerkingsverbanden opzetten, dat het resultaat van de samenwerking afhangt van twee groepen factoren. De eerste groep factoren bepaalt hoe hoog of hoe laag het potentieel van de voorgenomen samenwerking is. Factoren als de grootte van de complementariteit en de fase in de levenscyclus enzovoort spelen hier mee. De andere groep factoren is van invloed op de samenwerkingsbekwaamheid van de betrokken partners. Hierbij is bijvoorbeeld van invloed of de partners gewend is in dit soort verbanden samen te werken, of er voldoende managementcapaciteit voorhanden is enzovoort.

De te verwachten uitkomst is in de matrix in figuur 11.2 weergegeven.

Figuur 11.2 Samenwerkingspotentieel en samenwerkingsbekwaamheden bepalen resultaat



Organisatieverschillen

Lavie, Haunschild en Khanna (2012) hebben 420 strategische allianties in de sector informatietechnologie bestudeerd. Zij komen tot de slotsom dat verschillen (managementstijl, taakroutines, marketingroutines, en reactievermogen) tussen organisaties een negatief effect hebben op de prestaties van de alliantie. Zulke verschillen beïnvloeden namelijk de samenwerkingsbekwaamheden. Partners die zulke verschillen op voorhand onderkennen, kunnen op een aantal punten de negatieve gevolgen ervan verminderen.

11.3.5 Welke vragen hebben specifieke aandacht nodig bij implementatie?

In deze paragraaf komt een aantal belangrijke vragen aan de orde die bij het werken met joint ventures en strategische allianties moeten worden geregeld. Zo gaan we achtereenvolgens in op de organisatievorm, het managen van multiple allianties, prestatie meting en -beoordeling en ten slotte op enige HRM-aspecten.

Organisatievorm

Op grond van literatuuronderzoek komt Eppink (1993) tot de constatering dat in de literatuur veel steun bestaat voor het opzetten van de samenwerking in de vorm van een project, met aan het hoofd een manager van de alliantie. Als redenen daarvoor zijn aan te geven dat daarbij een duidelijke normstelling ten aanzien van de te bereiken resultaten vaststaat, en ook dat duidelijk is wie eindverantwoordelijk is voor het bereiken van die resultaten. Ook biedt een projectmatige aanpak de mogelijkheid te voorkomen dat op eigenlijke gronden kennis die kritiek is voor de ene partner naar de andere partner gaat. In de praktijk zijn voorbeelden bekend dat door een gebrek aan besef van dit gevaar en door een dosis naïviteit, kostbare kennis gratis naar de andere partner overgaat. Het is dus van belang de communicatiekanalen helder aan te geven en in sommige gevallen ook bedrijfseigen kennis pas uit te wisselen na het verkrijgen van goedkeuring van een hoger niveau.

Speciale aandacht verdient in dit geval de rol die de moederorganisaties van de samenwerking in de besluitvorming willen hebben. Als de samenwerking bedoeld is om iets geheel nieuws op te zetten, kunnen de bindingen meer op afstand zijn dan als de samenwerking betrekking heeft op iets dat nauw vervlochten is met de dagelijkse gang van zaken bij de beide moederorganisaties. In het laatste geval zullen die meer, en mogelijk ook op operationeel niveau, invloed willen hebben dan wanneer het gaat om iets geheel nieuws dat het going concern minder direct raakt. De eerder vermelde problemen met strategische samenwerking binnen de telecommunicatie-industrie hadden zeer veel te maken met de operationele verknoping tussen nieuwe en bestaande activiteiten te maken⁵.

Managen van multiple allianties

De voorgaande paragrafen van dit hoofdstuk zijn geschreven vanuit de gedachte dat een organisatie met een andere een samenwerkingsverband heeft. Op zich is dat al iets wat ingewikkeld genoeg is, gegeven de grote kans op gedeeltelijk of geheel mislukken. Deze problematiek wordt nog ingewikkelder als een organisatie niet één, maar meer samenwerkingsvormen met andere organisaties kent. In sommige gevallen is het zelfs zo dat de ene organisatie met één andere organisatie verschillende samenwerkingsverbanden heeft. In die situaties moet de organisatie dus een portfolio van samenwerkingsverbanden managen.

Doz en Hamel: drie vormen van allianties

Doz en Hamel (1998) onderscheiden drie vormen van meervoudige allianties:

- alliantienetwerk. Hier vormen gelijksoortige organisaties een samenwerkingsverband. Er is sprake van één alliantie met veel partnerorganisaties. Denk bijvoorbeeld aan internationaal opererende accountantsfirma's of een grote alliantie in de luchtvaart;
- alliantieportfolio. Hiervan is sprake als een organisatie een aantal opzichzelfstaande allianties met andere organisaties heeft. Er is dus één organisatie met veel allianties. Zo heeft Philips met bijvoorbeeld Koreaanse en Taiwanese organisaties gezamenlijke productiefaciliteiten. Met Sony en andere organisaties bestaan R&D-allianties;
- alliantieweb. Hier hebben verschillende organisaties meer dan een strategische samenwerkingsvorm met meerdere partnerorganisaties afgesloten. Wat in de ene samenwerkingsvorm wordt afgesproken heeft dan invloed op een of meer andere samenwerkingsvormen met dezelfde partner. Denk hierbij aan de allianties in de Europese vliegtuigbouw, zowel voor civiele als militaire typen. Het is voor een individuele organisatie in dergelijk web moeilijk om de gewenste resultaten te behalen. De complexiteit is erg groot.

De drie vormen verschillen in doel van de alliantie en in de complexiteit om het web te beïnvloeden en de gewenste resultaten te bereiken. Bij het voorbereiden van een alliantie moet een organisatie de problemen bij de uitvoering afwegen tegen de te behalen voordelen. Als organisatie A bijvoorbeeld al een aantal samenwerkingsverbanden met andere organisaties heeft, kan het aangaan van een nieuwe alliantie met een nieuwe partner de bestaande samenwerkingen onder druk zetten. Een of meer partners in bestaande samenwerkingsverbanden kunnen de nieuwe samenwerking als een bedrei-

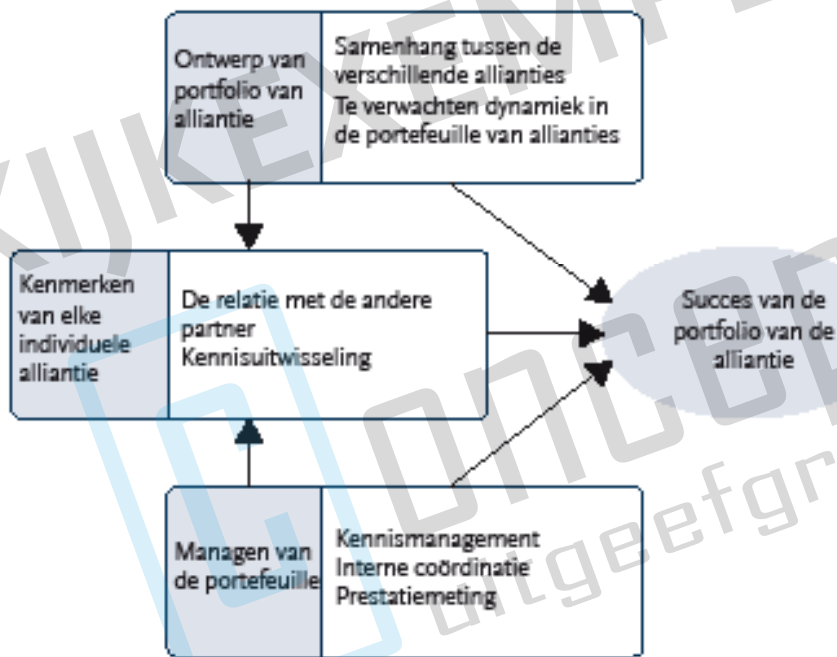
⁵ Zie voor een verder uitwerking van een aantal van de hiervoor genoemde punten bijvoorbeeld Doz en Hamel (1998, hoofdstuk 8) en Spekman en Isabella (2000, hoofdstuk 7).

ging zien. Als ze die erg groot vinden, kunnen zij proberen de samenwerkingsovereenkomst te veranderen of te beëindigen. Voor organisatie A kunnen dan de kosten van de nieuw te sluiten samenwerking groter zijn dan de voordelen.

Model van Parise en Casher

Parise en Casher (2003) hebben een praktisch model ontwikkeld met als doel het resultaat van individuele allianties en van portfolio's⁶ van allianties te verbeteren. Zij stellen dat het resultaat van een portfolio van allianties afhangt van drie groepen factoren. In de eerste plaats het ontwerp van die portefeuille. In de tweede plaats de kenmerken van elke individuele alliantie. Ten slotte speelt een rol de manier waarop het management van de totale portefeuille van allianties is vormgegeven. Hun model is weergegeven in figuur 11.3.

Figuur 11.3 Succes van alliantieportfolio's en bepalende factoren



Bron: Parise en Casher (2003)

Bij het ontwerp moet de leiding rekening houden met twee vragen:

- Wat is de samenhang tussen de individuele allianties?
- Wat is de te verwachte dynamiek in de portefeuille van allianties?

Ten aanzien van de individuele allianties moet een organisatie de aandacht richten op:

- de relatie met de andere partner: welke factoren zijn van invloed op het succes?
- kennisuitwisseling: hoe is verzekerd dat die optimaal verloopt?

6 De auteurs gebruiken het begrip 'portfolio' ruimer dan Doz en Hamel: het omvat zowel een alliantieportfolio als een alliantieweb.

Bij het managen van de portefeuille komen aan de orde:

- kennismanagement: hoe wordt de in de ene alliantie opgedane kennis en kunde doorgesluisd naar andere?
- interne coördinatie: hoe kunnen individuele allianties beter op de organisatiestrategie worden afgestemd?
- prestatiemeting: hoe wordt van elke alliantie de prestaties gemeten en beoordeeld?

In grote organisaties is het managen van de allianties een belangrijke activiteit geworden. Zo heeft Philips bijvoorbeeld een Corporate Alliance Office, vlak onder de raad van bestuur. Vandaaruit volgt Philips de verschillende allianties en beoordeelt die ook. Verder ondersteunen ze vanuit die afdeling ook allianties die behoefte hebben aan advies. Met een aantal organisaties heeft Philips verschillende allianties. De Philipsmensen in die allianties zijn er natuurlijk op gespist zo goed mogelijke resultaten te bereiken. Toch kan het zo zijn dat het bereiken van een maximaal resultaat in een alliantie tot gevolg kan hebben dat in een veel belangrijker alliantie de andere partner zich harder gaat opstellen. Ook het afwegen van de relatieve belangen die in de verschillende allianties spelen is een taak van deze afdeling.

Prestatiemeting en -beoordeling

Zoals al eerder aan de orde kwam, gaat het in veel gevallen niet goed met allianties en joint ventures. Niet altijd is duidelijk wat de concrete na te streven doelen zijn en deze doelen worden ook niet altijd goed gevolgd, ook al zijn ze wel omschreven. Een goede prestatiemeting en -beoordeling zou dat kunnen voorkomen. De benadering van Lorange en Roos en die van Bamford en Ernst geven een goed inzicht in hoe dat mogelijk is.

Lorange en Roos: prestatiemeting en -beoordeling bij de vier soorten van allianties

Lorange en Roos (1992) sluiten bij het bespreken van een passende prestatiemeting en -beoordeling aan bij de vier soorten allianties die zij onderscheiden (zie paragraaf 11.3.2). Uitkomsten van een alliantie van het type 'ad hoc pool' zijn betrekkelijk eenvoudig te meten en te beoordelen. Aangezien het hier om relatief kortlopende verbanden gaat, zal de verwachte output tamelijk concreet zijn. Denk aan het behalen van gestelde mijlpalen bij de gezamenlijke ontwikkeling van een product enzovoort.

Bij een consortium zullen de samenwerkende organisaties dezelfde grootheden als bij een 'ad hoc pool' meten en beoordelen. Gezien de veel grotere inbreng van beide partners dan bij een ad hoc pool zullen ze geneigd zijn de outputs ook te relateren aan de inbreng van beide partners. Beide partijen willen voorkomen dat de ene partij het rustig aandoet en de andere het meeste werk moet opknappen.

Bij een project-based joint venture zullen de partners grootheden als omzet, kosten, winst enzovoort in de gaten houden. Deze grootheden geven een voldoende inzicht in de prestaties van de samenwerking. Aangezien de investeringen van beide partners gering, en alleen voor de korte termijn zijn geeft meting van het rendement op geïnvesteerd vermogen (ROI) geen aanvullend inzicht.

In geval van een full blown joint venture zullen de betrokken organisaties wel de ROI willen meten, aangezien veel meer investeringen zijn gedaan. Een dergelijke samenwerking is ook te zien als een tamelijk zelfstandige eenheid die na verloop van tijd wellicht ook een eigen strategie zal willen of moeten ontwikkelen.

Bamford en Ernst: de soorten fitness van een alliantie

Bamford en Ernst (2002) komen na een studie van meer dan vijfhonderd organisaties tot de conclusie dat in veel gevallen de prestaties van individuele allianties niet 'rigorously' (strikt) worden gemeten. Als een organisatie veel allianties heeft, blijkt ze ook zelden te zoeken naar patronen in de prestaties van de allianties. Ten slotte weten veel topmanagers volgens de auteurs niet of de portefeuille van de allianties wel of niet de organisatiestrategie ondersteunt.

Zij stellen voor dat van elke individuele alliantie vier soorten 'fitness' worden gemeten. In de eerste plaats is dat de financiële fitness. Zo kan het management, bijvoorbeeld, de geplande omzet en kosten vergelijken met de gerealiseerde. Wanneer vooraf verwacht werd dat veel cross selling mogelijk zou zijn, is ook na te gaan in hoeverre de alliantie die mogelijk maakte.

Ook moet een organisatie de strategische fitness meten. Het gaat hier om niet-financiële maatstaven, zoals marktaandeel, aantal nieuwe productintroducties, verbetering van concurrentiepositie enzovoort.

Verder is van belang de operationele fitness te volgen. Denk hierbij, bijvoorbeeld, aan verbetering van de kwaliteit en levertijden van de producten en diensten, en het aantal bezochte nieuwe potentiële klanten.

Bij de vierde soort fitness, de fitness van de relatie, kijkt een organisatie naar kwalitatieve punten als snelheid en kwaliteit van de besluitvorming, wel of niet ontstaan van problemen door cultuurverschillen en het oplossen van ontstane problemen.

Herkennen van patronen

Naast het meten en beoordelen van de individuele allianties is het volgens Bamford en Ernst nodig inzicht te krijgen in de patronen die mogelijk te herkennen zijn in een portefeuille van allianties. Waarom lopen bepaalde soorten allianties wel en andere weer niet succesvol af? Zijn ontwikkelingsallianties vaker succesvol dan marketingallianties? Ontstaan problemen in dezelfde fase van de alliantievorming? Is dat bijvoorbeeld bij het onderhandelen of juist bij het operationeel managen van de alliantie?

Om na te gaan of de portefeuille van allianties de strategie ondersteunt, moet een organisatie nagaan of de resultaten van de allianties zich conform de verwachtingen ontwikkelen. Het is nuttig dat met enige regelmaat te doen. De vier fitnessstesten van Bamford en Ernst kunnen hier goede diensten bewijzen. Vervolgens moet een organisatie bezien of het totaal aan allianties en de inbreng van elke alliantie nog optimaal is. Bamford en Ernst bevelen aan de allianties in drie groepen in te delen, afhankelijk van het strategische belang. In de eerste groep die allianties die van doorslaggevend belang voor de toekomst zijn. Vervolgens kan de organisatie de belangrijke operationele allianties benoemen en ten slotte die welke zich meer aan de periferie van de strategie bevinden. Het is van groot belang de prioriteit die elke alliantie heeft duidelijk vast te stellen en met enige regelmaat te herijken met als doel het voortdurend effectief en efficiënt inzetten van de beschikbare middelen (mensen en geld). De inzet van die middelen dient met het belang van de alliantie in overeenstemming te zijn.

Creëren van samenwerkingsverbanden

Voor organisaties die van plan zijn meer gebruik te gaan maken van verschillende vormen van strategische samenwerking, is het raadzaam het HRM- en/of management-ontwikkelingsbeleid daar deels op af te stemmen. Bij het toenemen van het aantal samenwerkingsverbanden is het zinvol te overwegen of het nuttig is een kweekvijver van

samenwerkingsmanagers op te bouwen. Uit de interviews uit het onderzoek van Eppink (1993) bleek dat van die mogelijkheid nog weinig gebruikgemaakt wordt, terwijl het voordeel er wel van wordt ingezien. Bij het opbouwen van een dergelijke kweekvijver is het nodig zicht te hebben op de vakdisciplines die in de toekomst binnen de samenwerkingsverbanden nodig zijn. Naast deze vakkennis dienen deze functionarissen ook te beschikken over een aantal persoonskenmerken. Daarvan noemt Lewis (1990) onder andere de volgende:

- onderhandelingsvaardigheid;
- flexibiliteit;
- nederigheid;
- risicoacceptatie;
- integriteit;
- gevoeligheid;
- geduld.

Uit deze opsomming komt naar voren dat het type 'macho manager' waarschijnlijk minder geschikt is in samenwerkingsverbanden, terwijl die in andere situaties juist zeer op zijn plaats kan zijn. Het is dus van groot belang het juiste type manager bij een vorm van samenwerking te kiezen. Zorgvuldige werving en selectie zijn hierbij cruciaal.

Bij het bemensen van het samenwerkingsverband kan een HRM-manager bij de selectie criteria hanteren als:

- aanwezige technische kennis;
- voorgaande ervaring met samenwerkingsverbanden;
- bereikte resultaten in het verleden.

De voorbereiding van de manager op zijn nieuwe functie is belangrijk. Als de nieuwe plaatsing voor de manager bijvoorbeeld inhoudt dat hij in het buitenland terechtkomt, is het nuttig hem kennis bij te brengen over het land van bestemming. Denk daarbij aan:

- de taal van het samenwerkingsverband of van de plaats van vestiging;
- de cultuur en historie van de streek van origine van de partner;
- de bedrijfstak van de partner;
- het bedrijf van de partner.

11.4 Resultaten van joint ventures en strategische allianties

Verschillende onderzoekers hebben nagegaan welke resultaten voortkomen uit joint ventures en strategische allianties. Het beeld dat uit die onderzoeken naar voren komt, is zeer geschakeerd. Het is onmogelijk te spreken over de resultaten en het verloop van allianties en joint ventures in het algemeen. Daarvoor zijn de verschillen tussen de onderzoeksresultaten te groot. Hierna volgen de uitkomsten van een aantal onderzoeken die aangeven dat een verscheidenheid aan factoren de prestaties van een alliantie beïnvloeden en dat een bepaalde vorm niet in alle situaties tot goede prestaties leidt.

11.4.1 Koh en Venkatraman: joint ventures in de IT-sector

Koh en Venkatraman (1991) deden een onderzoek naar de resultaten van joint ventures in de IT-sector. Het zich beperken tot een sector heeft het voordeel dat verschillen tussen bedrijfstakken het gevonden beeld niet beïnvloeden. De auteurs onderzochten 175 joint ventures, waarbij 239 organisaties waren betrokken.

Hun onderzoek laat zien dat de aankondiging van een joint venture leidt tot het bovengemiddeld stijgen van de beurswaarde van de betrokken organisaties. Het onderzoek laat ook zien dat joint ventures over het algemeen betere resultaten opleveren dan andere vormen van samenwerking, zoals uitwisseling van technologie en van overeenkomsten op het gebied van licenties, marketing en toelevering. Hierbij valt nog op te merken dat van de laatste vier vormen van samenwerking de uitwisseling van technologie duidelijk beter scoort dan de andere drie. Joint ventures die de marktpositie van de partners in bestaande markten verstevigen of die leiden tot een breder productenpakket voor bestaande klanten geven de beste resultaten. Joint ventures die ongerelateerd zijn, leveren nauwelijks voordeel op.

11.4.2 Bleeke en Ernst: mate van succes verschilt per soort

Bleeke en Ernst (1991) vonden in hun onderzoek dat in 62% van de gevallen dat er minimale geografische overlap tussen de alliantiepartners bestaat, er sprake is van succes voor beide partners. In 14% van de gevallen zagen ze gemengde resultaten, terwijl ze bij de resterende 24% het falen van de alliantie zagen. Bij een gemiddelde of grote geografische overlap daalt het percentage allianties dat een succes is voor beide partners tot 25, terwijl van gemengde resultaten sprake is bij 38% van de allianties. Rondt 37% van dit soort allianties faalt. Het is duidelijk dat niet in alle situaties een alliantie brengt wat ervan verwacht wordt. Het lijkt erop dat naarmate de aansturing vanuit de top strakker moet zijn, een alliantie een minder goed middel is. De voorkeur zou dan moeten uitgaan naar een fusie of overname.

In hun onderzoek gingen de auteurs ook in op de vraag welke financiële structuur een goede basis voor succes van joint ventures is. Als de partners beiden evenveel aandelen hebben, is de kans op succes rond de 60%, terwijl in gevallen van een ongelijke verdeling van de aandelen een even groot percentage als een mislukking is te beschouwen. Succes is dan slechts weggelegd voor rond 30% van de joint ventures. De verklaring die de auteurs geven voor het succes bij gelijke inbreng van de partners is het vertrouwen dat eruit spreekt. Wanneer de verhoudingen ongelijk zijn, wijst dit soms al op een gebrek aan vertrouwen, wat niet de beste basis is om een samenwerking te starten.

De auteurs constateren ook dat in veel gevallen de ene partner na verloop van tijd de andere partner uitkoopt. Dit hoeft niet op een mislukking te wijzen, maar kan ook het gevolg zijn van vooraf gemaakte afspraken. In dergelijke gevallen kan een verkoop aan een partner toch inhouden dat de samenwerking voor beiden een succes was.

Franchiseformule ideaal voor continuïteit

Gerard van den Tweel was begin jaren tachtig van de vorige eeuw een van de eerste franchisenemers (een vorm van strategische alliantie) van Albert Heijn. Hij bouwde de zelfstandige kruidenierszaak van zijn vader om tot een Albert Heijnwinkel in zijn woonplaats Nijkerk. In de loop der jaren breidde hij het aantal franchisewinkels uit en opende er zelfs een op Curaçao. Recent opende hij een winkel op de nieuwe studentencampus in Diemen-Zuid.

Daarnaast heeft hij voor een aantal slijterijen van Gall & Gall een franchise. De twee franchiseovereenkomsten met Ahold-dochterondernemingen gekoppeld aan zijn gedreven ondernemerschap hebben goede resultaten voor hem opgeleverd. Een andere franchise sloot hij voor zijn hotels met Golden Tulip. Quote 500 van 2013 plaatst hem op plaats 235. Hij merkt op: 'Ik geloof niet in het kleine zelfstandige ondernemerschap. Een franchiseformule is juist ideaal om continuïteit te garanderen.'

Bron: *Quote 500 (2013)*

11.4.3 Mohanran en Nanda: joint ventures als redmiddel

Mohanran en Nanda (1996) onderzochten 196 joint ventures over de periode 1986-1993. Het doel was na te gaan of joint ventures werden aangegaan door organisaties die goede resultaten genereren of juist door minder goed draaiende. Ook wilden zij nagaan welke joint ventures goede resultaten opleveren en welke minder goede.

Het blijkt dat organisaties die het minder goed doen vaker joint ventures aangaan dan organisaties die goede resultaten hebben. Het is dus een poging om de positie in de bedrijfstak te verbeteren.

Joint ventures die uit strategische overwegingen worden aangegaan, leveren de beste resultaten op. Joint ventures door organisaties die snel groeien en weinig winst maken, of die grote hoeveelheden vrij te besteden kasstromen hebben, worden op de beurs slecht beoordeeld.

11.4.4 The Conference Board: redenen voor falen

Spekman en Isabella (2000) halen een onderzoek naar het falen van allianties aan dat werd gedaan in opdracht van de The Conference Board, een Amerikaanse organisatie die onder andere onderzoek verricht. Voor dit onderzoek werden 455 CEO's ondervraagd over hun ervaringen. Zij konden meer dan één reden opgeven. Driekwart van de ondervraagden noemde als reden voor het falen bovenmatig optimisme, het overschatten van de mogelijkheden en het onderschatten van de problemen. In afnemende volgorde van belangrijkheid kwamen naar voren: slechte communicatie en gebrek aan gezamenlijke voordelen. Gebrek aan ervaring met allianties en culturele mismatch spelen wel een rol, maar zijn de minst belangrijke oorzaken van het falen.

Het falen van strategische joint ventures en strategische allianties komt voor de partners bijna altijd als een verrassing. De kans op succes kan groter worden als toekomstige partners rekening houden met bekende oorzaken voor falen. Ze kunnen besluiten een samenwerking niet te starten als de voortekenen slecht zijn of ze kunnen een duidelijk plan maken om te voorkomen dat wat bij andere samenwerkingsverbanden gebeurde bij hen ook gebeurt.



INKIJKEXEMPLAAR



11.5 Vragen en opdrachten

Fasen in het proces van vormen en managen van partiële samenwerkingsverbanden

1. Welke moeilijkheden kunnen zich voordoen in de fase van onderhandelen en vormen van een alliantie?
2. Noem enkele complicaties die kunnen voorkomen tijdens de 'implementation and operation'-fase van een partieel samenwerkingsverband.
3. Wat zijn enkele uitdagingen waarmee samenwerkingspartners geconfronteerd worden als ze een alliantie willen ontbinden?

Soorten allianties en implementatie

4. Dussauge en Garrette (1999) onderscheiden twee brede categorieën van allianties. Welke zijn dit? Noem twee subvormen voor elke categorie.
5. Op welke manier verschillen de vier typen allianties die Lorange en Roos onderscheiden van elkaar met betrekking tot de stadia van ontwikkeling die zij doormaken?
6. Stelling: 'De "moeders" van de samenwerking dienen een actieve rol te spelen in de besluitvorming.' Bent u het met deze stelling eens? Verklaar uw antwoord.

Resultaten van joint ventures en strategische allianties

7. Doz en Hamel (1998) onderscheiden drie vormen van meervoudige allianties. Noem deze drie vormen. Voor welk van deze vormen kunnen de vier fitnessstesten van Bamford en Ernst goede diensten bewijzen?
8. Noem enkele factoren die van invloed zijn op de prestaties van partiële samenwerkingsverbanden.
9. Wat zijn mogelijke redenen voor het falen van allianties?

Opdracht

Aan het begin van het hoofdstuk wordt de samenwerking tussen Opel en PSA als voorbeeld gegeven van een strategische alliantie. Gebruik de indeling van Dussauge en Garrette om te bepalen welk type alliantie dit is.

INKIJKEXEMPLAAR



11.6 Extra: Overname NSN is slimme zet van Nokia

Door: *Quentin Web*

Bron: *NRC Handelsblad, katern Economie, Breakingviews, dinsdag 2 juli & woensdag 3 juli 2013 (Breakingviews is een dagelijks financieel commentaar uit het buitenland. Vertaling: Menno Grootveld)*

Nokia is Siemens te slim af geweest. Het Finse mobiele telefonieconcern neemt het belang van 50 procent van zijn Duitse partner in de joint venture Nokia Siemens Network (NSN) over voor 1,7 miljard euro.

Nokia krijgt daarmee de volledige zeggenschap over deze gesaneerde en winstgevende fabrikant van telecomapparatuur, en vermindert zijn afhankelijkheid van mobieltjes. De aankoop kan tevens de weg plaveien voor toekomstige deals.

De transactie is een koopje, waarbij NSN wordt gewaardeerd op slechts 0,25 tot 0,3 maal de verwachte omzet. Barclays had de waarde van NSN ingeschat op 0,5 maal de omzet, en zegt dat sommige analisten zelfs aan 0,8 maal de omzet dachten. Vermoedelijk heeft het bestaande belang van 50 procent van Nokia in het bedrijf concurrerende aanbieders afgeschrikt, terwijl de zwakke financiële positie van de Finnen de vraagprijs aan de lage kant hield.

Hierdoor worden de verschillen tussen koper en verkoper nog maar eens benadrukt. Siemens raakte wanhopig over een wisselvallig presterende dochter met lage winstmarges, die niet tot de kernactiviteiten behoorde en waar het niet de zeggenschap over had, achter zich te laten. Het concern financiert de transactie zelfs voor een deel zelf, via een lening van 500 miljoen euro.

Voor het in problemen verkerende Nokia is NSN juist aantrekkelijk: het is een voorspelbare organisatie met (voor Nokia) hoge winstmarges, dat veel geld binnenbrengt. Sinds 2011 heeft NSN voor 1 miljard euro in de kosten gewied en een kwart van zijn personeel naar huis gestuurd, om zich op mobiel breedband en dienstverlening te richten. Het bedrijf is nu ruim een jaar winstgevend en heeft Nokia het afgelopen kwartaal 210 miljoen euro opgeleverd.

De stap zou Nokia dus stabiel en onafhankelijk van mobiele telefoons moeten maken, een terrein waarop het concern probeert zichzelf opnieuw uit te vinden. Er zijn veelbelovende tekenen van groei bij zijn serie Lumia-smartphones, die op een besturingsstelsel van Microsoft draaien. Maar Apple en Samsung liggen nog mijlenver voor, en de verkopen van goedkopere modellen krimpen snel.

De volledige zeggenschap over NSN kan goed van pas komen aan de onderhandelings-tafel. In de loop der tijd zou Nokia de divisie naar de beurs kunnen brengen of voor een veel hoger bedrag aan een concurrent kunnen overdoen. Of het concern zou ervoor kunnen kiezen zich helemaal van de markt voor mobieltjes terug te trekken, als de poging tot een comeback is mislukt.

Een verkoop van de divisie voor mobiele telefoons aan Microsoft of het Chinese Huawei zou Nokia vervolgens in staat stellen zichzelf opnieuw uit te vinden, net als zijn Zweedse concurrent Ericsson dat heeft gedaan – als een pure producent én dienstverlener op het gebied van netwerkapparatuur. Dat is wellicht niet de toekomst waarop de beleggers van Nokia zaten te wachten, maar het is tenminste een toekomst.

INKIJKEXEMPLAAR



11.7 Antwoorden

Fasen in het proces van vormen en managen van partiële samenwerkingsverbanden

1. Het tot stand brengen van een vorm van samenwerking kost veel tijd en energie, waardoor organisaties het moeilijk vinden een streep door een voorgenomen alliantie te halen. Een andere moeilijkheid in de onderhandelings- en formatiefase is kudgedrag: organisaties zien dat concurrenten samenwerkingsverbanden aangaan en zijn daardoor van mening dat zij dit zelf ook moeten doen. Verder worden de verwachte resultaten van een alliantie in strategische termen gegeven, waardoor de financiële doelen uit de aandacht van managers worden verdrongen.
2. Tijdens het implementeren en operationeel houden van een alliantie kan het voorkomen dat de partners verschillende achterliggende doelen hebben. Dit kan leiden tot een verschillende beoordeling van de vorderingen. Een ander gevaar in deze fase is dat het topmanagement zich intensiever en langduriger dan nodig is gaat bemoeien met de samenwerking in het geval zich problemen voordoen.
3. Aan het ontbinden van een alliantie zijn kosten verbonden. Hierbij gaat het niet alleen om financiële kosten, maar ook om de reputaties van de samenwerkingspartners. Een andere complicatie in deze fase van een partieel samenwerkingsverband is een verschil van mening over de manier waarop de samenwerking moet worden ontbonden.

Soorten allianties en implementatie

4. Dussauge en Garrette delen allianties in op basis van de mate van concurrentie tussen de partners. Binnen de categorie allianties tussen niet met elkaar concurrerende organisaties onderscheiden zij drie subvormen: samenwerkingsverbanden die zijn gericht op internationale expansie, verticale integratie en diversificatie. In de categorie allianties tussen concurrerende organisaties vallen complementaire allianties, samenwerkingsverbanden waarmee de partners samen de toelevering regelen, en allianties waarbinnen het ontwerpen, produceren en verkopen van een product gezamenlijk wordt georganiseerd (quasi-concentratie).
5. Lorange en Roos onderkennen drie stadia in de ontwikkeling van strategische allianties. In fase 1 hebben beide partners een gelijkwaardige, maar verschillende inbreng. In fase 2 gaat de ene partner meestal dominantier worden dan de andere. Ten slotte heeft de alliantie zich in fase 3 ontwikkeld tot een volgroeide organisatie. Allianties van het type 'ad hoc pool' en 'consortium' blijven waarschijnlijk steken in fase 1. Van 'project-based joint ventures' en 'full-blown joint ventures' wordt verwacht dat zij wel elk van de drie fasen doorlopen.
6. Een actieve rol van 'moeders' in de besluitvorming binnen een samenwerkingsverband is niet altijd vereist. In sommige gevallen, bijvoorbeeld wanneer de samenwerking wordt opgezet als een project, kan het van belang zijn bedrijfseigen kennis pas uit te wisselen na het verkrijgen van goedkeuring van een hoger niveau. Ook als de samenwerking betrekking heeft op iets wat nauw vervlochten is met de gang van zaken bij beide 'moeders' is een actieve opstelling waarschijnlijk. Maar er zijn ook

situaties waarin meer afstand van een ‘moeder’ wordt verlangd, zoals bij samenwerkingsverbanden die bedoeld zijn om iets geheel nieuws op te zetten.

Resultaten van joint ventures en strategische allianties

7. Meervoudige allianties kunnen de vorm aannemen van een alliantienetwerk waarin gelijksoortige organisaties een samenwerkingsverband opzetten. Een alliantieportfolio is ook een meervoudige alliantie, omdat een organisatie meerdere opzichzelfstaande allianties met andere organisaties heeft. Van een alliantieweb is sprake als verschillende individuele allianties samenhang vertonen met andere. De vier fitness-testen van Bamford en Ernst kunnen van pas komen bij het meten van de prestaties van een portefeuille van allianties. Deze testen kunnen gebruikt worden om te bepalen welke allianties van doorslaggevend strategisch belang voor de toekomst zijn, welke belangrijk zijn op operationeel gebied en welke zich meer aan de periferie van de strategie bevinden.
8. Onderzoek naar de prestaties van joint ventures en strategische allianties geeft een zeer gemengd beeld. Zo vonden Koh en Venkatraman dat ongerelateerde joint ventures nauwelijks voordeel opleveren, terwijl joint ventures die de marktpositie in een bestaande markt verstevigen of leiden tot een breder productenpakket voor bestaande klanten de beste resultaten geven. Bleeke en Ernst focusten zich in hun onderzoek op de rol die geografische overlap speelt in het bepalen van het succes van een alliantie. Een andere factor is de uitgangspositie van de ‘moeders’. Mohanran en Nanda concluderen dat joint ventures die worden aangegaan door organisaties die snel groeien en weinig winst maken op de beurs slecht worden beoordeeld. Een andere factor die de prestatie van een samenwerking beïnvloedt, is tijd: wanneer een samenwerking gericht op internationale expansie de eerste jaren overleeft, ontstaat vaak een succesvolle situatie.
9. CEO's zien bovenmatig optimisme als belangrijkste redenen voor het falen van een alliantie. Andere oorzaken die zij aandragen zijn slechte communicatie en een gebrek aan gezamenlijke voordelen.

Opdracht

Opel (Duitsland) en PSA (Frankrijk) zijn concurrerende organisaties. Dit houdt in dat de samenwerking tussen deze organisaties nog in drie van de zes subvormen kan vallen die Dussauge en Garrette onderscheiden. Aangezien PSA motoren aan Opel zal gaan leveren en Opel met de auto's waarin die motoren worden gemonteerd concurreert met de merken van PSA (Peugeot en Citroën), is er sprake van een complementaire alliantie.

Literatuur

Aangehaalde literatuur

- Bamford, J. en Ernst, D. (2002). Managing an alliance portfolio. *McKinsey Quarterly*, nr. 3.
- Bleeke, J. en Ernst, D. (1991). The Way to Win in Cross Border Alliances. *Harvard Business Review*, vol. 69, nr. 6, p. 127-135.
- Child, J. en Faulkner, D. (1998). *Strategies of Co-operation*. Oxford: Oxford University Press.
- Christensen, C.M. (2004). The Law of Conservation of Attractive Profits. *Harvard Business Review*, vol. 82, nr. 2, p. 17-18.
- Doz, Y.L. en Hamel, G. (1998). *Alliance Advantage: The art of creating value through partnering*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dussauge, P. en Garrette, B. (1999). *Co-operative strategy: competing succesfully through strategic alliances*. Chichester: Wiley.
- Eppink, D.J. (1993). Strategische samenwerking en management development. In: A. Wattel (red.). *Management development*. Deventer: Kluwer.
- Inkpen, A.C. en Ross, J. (2001). Why do some strategic alliances persist beyond their useful life? *California Management Review*, vol 44, nr. 1, p. 132-148.
- Koh, J. en Venkatraman, N. (1991). Joint venture formations and stock market reactions: an assessment in the information technology sector. *Academy of Management Journal*, vol. 34, nr. 4, p. 869-892.
- Lavie, D., Haunschild, P.R. en Khanna, (2012). Organizational Differences, Relational Mechanisms, and Alliance Performance. *Strategic Management Journal*, vol. 33, nr. 13, p. 1453-1479.
- Lewis, J.D. (1990). Using Alliances to Build Market Power. *Strategy & Leadership*, vol. 18, nr. 5, p. 4-48.
- Lorange, P. en Roos, J. (1992). *Strategic Alliances: formation, implementation and evolution*. Oxford: Blackwell.
- Mohanran, P. en Nanda, A. (1996). When do joint ventures create value? *Academy of Management Proceedings*, p. 36-40.
- Parise, S. en Casher, A. (2003). Alliance portfolios: designing and managing your network of business-partner relationships. *Academy of Management Executive*, vol. 17, nr. 4, p. 25-40.
- Spekman, R.E. en Isabella, L.A. (2000). *Alliance Competence: maximizing the value of your partnerships*. New York: Wiley.
- Web, Q. (2013). Overname NSN is slimme zet van Nokia. *NRC Handelsblad*, katern Economie, dinsdag 2 & woensdag 3 juli 2013.

Verdiepende literatuur

- Bamford, J., Ernst, D. en Fubini, D.G. (2004). Launching a World-Class Joint Venture. *Harvard Business Review*, vol. 82, nr. 2, p. 90-100.
- Bell, J. (z.j.). *Selecting the Preferred Partnering Strategy*. Philips.
- Bleeke, J. en Ernst, D. (red.) (1993). *Collaborating to Compete. Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace*. New York: Wiley.
- Bleeke, J. en Ernst, D. (1995). Is Your Strategic Alliance Really a Sale? *Harvard Business Review*, vol. 73, nr. 1, p. 97-106.
- Cummings, J.L. en Holmberg, S.R. (2012). Best-Fit Alliance partners: The Use of Critical Success Factors in a Comprehensive Partner Selection Process. *Long range Planning*, vol. 45, nrs. 2-3, p. 136-159.
- De Telegraaf* (2012). Air France-KLM in zee met Etihad en Berlin. Financiële Telegraaf, 8 oktober.
- Doney, P.M., Cannon, J.P. en Mullen, M.R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, vol. 23, nr. 3, p. 601-620.
- Hall, W. (1995). *Managing Cultures: making strategic relationships work*. Chichester: Wiley.
- HBR (2002). *Harvard Business Review on Strategic Alliances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Inkpen, A.C. (1998). Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances. *Academy of Management Executive*, vol. 12, nr. 4, p. 69-81.
- Joshi, A.M. en Nerkar, A. (2011). When Do Strategic Alliances Inhibit Innovation by Firms? Evidence from Patent Pools in the Global Optical Disc Industry. *Strategic Management Journal*, vol. 32, nr. 11, p. 1139-1160.
- Kanter, R.M. (1994). Collaborative Advantage: the Art of Alliances. *Harvard Business Review*, vol. 72, nr. 4, p. 96-108.
- Kumar, M.V.S. (2011). Are Joint Ventures Positive Sum Games? The Relative Effect of Cooperative and Noncooperative Behavior. *Strategic Management Journal*, vol. 32, nr. 1, p. 32-54.
- Lorenzoni, G. en Baden-Fuller, C. (1995). Creating a Strategic center to manage a Web of Partners. *California Management Review*, vol. 37, nr. 3, p. 146-162.
- Ohmae, K. (1989). The Global Logic of Strategic Alliances. *Harvard Business Review*, vol. 67, nr. 2, p. 143-154.
- Peng, M.W. en Shenkar, O. (2002). Joint venture dissolution as corporate divorce. *Academy of Management Executive*, vol. 16, nr. 2, p. 92-105.
- Saunders, C., Slyke, C. van en Vogel, D. (2004). My time or yours? Managing time visions in global virtual teams. *Academy of Management Executive*, vol. 18, nr. 1, p. 19-31.
- Serapio, M.G. en Cascio, W.F. (1996). End-games in international alliances. *Academy of Management Executive*, vol. 10, nr. 1, p. 62-74.

Stil, H. (2012). Partners vullen KLM's witte vlekken op. *Het Parool*, 20 oktober, katern economie, p. 32-33.

Swoboda, B., Meierer, M., Foscht, T. en Morschett, D. (2011). International SME Alliances: The Impact of Alliance Building and Configurational Fit on Success. *Long Range Planning*, vol. 44, nr. 4, p. 271-288.

The Economist (2011). Airline alliances: The airmiles-high clubs, 30 november 2011, p. 65.

Trompenaars, F. en Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture*. Londen: N. Brealey Publ.

Ulijn, J., Duysters, G. en Meijer (red.) (2010). *Strategic Alliances, Mergers and Acquisitions. The Influence of Culture on Successful Cooperation*. Cheltenham: Edward Elgar.

Witt Wijnen, Ph. de (2012). We zijn nu baas in eigen huis. *NRC Weekend*, 29-30 september, p. 9.

Woudt, J. (2012). Heineken zet Thaise belager op onoverbrugbare achterstand. *fd.weekend*, 4 augustus, p. 12.

